



INVESTIGACIÓN

<http://doi.org/10.15198/seeci.2018.45.87-101>

Recibido: 14/11/2017 --- Aceptado: 10/01/2018 --- Publicado: 15/03/2018

CONCEPTOS PARA ENTENDER LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

CONCEPTS TO UNDERSTAND ORGANIZATIONAL INNOVATION

Alberto Navarro Alvarado: Instituto Tecnológico Superior de Puerto Vallarta. México.
alberto.navarro@tecvallarta.edu.mx

Rosario Cota Yáñez¹: Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.
México. macotaya@gmail.com

Cynthia Dinorah González Moreno: Instituto Tecnológico Superior de Puerto Vallarta. México. cynthia.gonzalez@tecvallarta.edu.mx

RESUMEN

El presente documento expone cuatro aspectos sustanciales que deben ser considerados en el estudio de la estructura orgánica en las empresas modernas, siendo éstos, la organización, su funcionalidad, la innovación y la competitividad. Es decir: su organización bajo criterios de eficacia reales que no primen cuadros ejecutivos improductivos sobre cuadros medios necesarios para que la empresa desarrolle actividad efectiva y un modelo de expansión viable, no solo sobre el papel sino también en la práctica. Una organización destinada al beneficio global de la empresa y de los socios de esta, con capacidad de reacción y de planificación a largo plazo con el fin de presentar resultados verdaderamente sólidos y resultar en un pilar económico sólido y fiable capaz de generar beneficios durante periodos prolongados de tiempo. Se presenta el tema desde un enfoque dinámico de tales elementos, integrándolos a un constructo teórico que permita establecer sobre bases sólidas una teoría de la estructura organizacional como agente promotor de la empresa, a partir de la innovación y la competitividad. Justo en este apartado, surge un debate muy interesante sobre la causa y efecto de la interacción entre competencia e innovación, inscribiendo este componente teórico como una de las contribuciones más relevantes de esta investigación sobre un campo de estudio que se basa en una serie de supuestos complementarios, variables exógenas y relatividades circunstanciales para explicar un solo fenómeno: la organización.

PALABRAS CLAVE: Diseño organizacional - Innovación - Competitividad - Estructura orgánica – Eficiencia

¹ **Dra. Rosario Cota Yáñez:** Profesor-Investigador del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA)

Correo: macotaya@gmail.com



ABSTRACT

This paper exposes four aspects that must be considered in the study of organizational structure of the modern organization: the firm as a socio-economic unit, functionality, innovation and competitiveness. This is to say: re-organize it under real efficiency criteria, not prioritizing un-productive executive cadres over mid-cadres needed in order to develop effective activity and a viable expansion Project, not only on paper but in practice too. An organization design for the global benefit of the company and its associates, able to react and to make long-term plans, resulting in a solid and reliable economic institution able to produce profits for longer periods of time. The thematic is taken from a dynamic point of view, integrating these four elements in a theoretical construct that provides solid basis of organizational structure theory that promotes the firm performance in aspects such as competitiveness and innovation. At this point, emerges a very interesting debate, about cause-effect interaction among competitiveness and innovation, inscribing this theoretical issue as one of the most important contributions from this investigation on a field of study that based most of its principles on complementary suppositions, exogenous variables and circumstantial relativities to explain just one phenomenon: the organization.

KEY WORDS: Organizational design - Innovation - Competitiveness - Organizational structure – Efficiency

CONCEITOS PARA ENTENDER A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

RESUME

O presente documento expõe quatro aspectos substanciais que devem ser considerados no estudo da estrutura orgânica nas empresas modernas, sendo: a organização, sua funcionalidade, a inovação e a competitividade. O tema se apresenta de um enfoque dinâmico de tais elementos, integrando-os a um construto teórico que permita estabelecer sobre bases sólidas uma teoria da estrutura organizacional como agente promotor da empresa, a partir da inovação e a competitividade. Justo nesse tema surge um debate muito interessante sobre a causa e efeito da interação entre concorrência e inovação, escrevendo este componente teórico como uma das contribuições mais relevantes desta investigação sobre o campo de estudo que se baseia em uma série de supostos complementários, variáveis exógenas e relatividades circunstanciais para explicar somente um fenômeno: a organização.

PALAVRAS CHAVE: Desenho organizacional – Inovação – Competitividade – Estrutura orgânica – Eficiência.

Cómo citar el artículo

Navarro Alvarado, A. Cota Yáñez, R. González Moreno, C. D. (2018). Conceptos para entender la innovación organizacional [Concepts to understand organizational innovation] Revista de Comunicación de la SEECI, 45, 87-101. doi: <http://doi.org/10.15198/seeci.2018.45.87-101>. Recuperado de <http://www.seeci.net/revista/index.php/seeci/article/view/489>

1. INTRODUCCIÓN

El estudio de las organizaciones se ha limitado a un entendimiento sistemático de la operatividad organizacional, y no necesariamente en la utilidad y aplicación de dicho conocimiento, ya que gran parte de la teoría organizacional se centra en explicar fenómenos sociales y no en generar resultados consistentes y universales (Weiss, 2000; Bate, *et al.*, 2000). Se puede disgregar cualquier estudio organizacional en tres partes constitutivas, el diseño, la funcionalidad y el desempeño. Sin embargo, la contribución teórica se encuentra en un punto de discusión en el que cualquier aplicación posterior a la generación teórica puede verse desfasada o, simplemente, ser inaplicable a cualquier organización bajo argumentaciones relativistas (Romme, 2003).

Y es, justamente, una postura epistemológica y, en algunos casos, someramente semántica basada en estudios aislados, bajo condiciones relativamente estables y partiendo de supuestos que sólo pueden ser probados empíricamente en la medida que se generan las mismas condiciones, lo que culmina en resultados normativos y pocas veces generalizables para una organización como ente teórico.

La concentración de aportes metodológicos y sistemáticos sobre el estudio de la organización, pocas veces llegan a ser consistentes, ya que son situacionales, relativos, pero sobre todo, heterogéneos (Bethel y Porter, 1998; Arie, *et al.*, 1999). En el presente escrito se parte del supuesto principal de que las organizaciones comparten una univocidad funcional, la cual yace en el seno del diseño organizacional, puesto que es, justamente, quien determina a la organización como un ente económico, pero también social. El conjunto de estos dos elementos, y sólo en conjunto, pueden definir la organización, pero es necesario establecer las bases de una teoría consistente, universal, y, más que nada, enfocada a la funcionalidad.

El documento se estructura en tres partes principales. El primer apartado, expone brevemente cuatro elementos teóricos sustanciales para generar un constructo de mayor escala, siendo éstos, la organización, el diseño organizacional, la innovación y la competitividad. Un segunda parte, integra lo descrito en la sección primera, buscando llegar a un concilio que determine dos aspectos importantes sobre la organización, la definición y la funcionalidad. Finalmente, una tercera parte presenta las conclusiones y recomendaciones de esta aproximación teórica sobre el diseño organizacional.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La organización y la empresa

Por definición prioritaria, se deberá partir de la concepción de la organización para poder establecer el diseño orgánico como una situación que existe en cualquier empresa de forma inmanente y no como un fenómeno aislado, cuyas repercusiones últimas generan impactos sustanciales en el desempeño; mismo que sólo puede ser analizado sobre casos de éxito, por lo que se parte del supuesto que coexiste en un entorno competitivo, tal que, por extensión, debe ofrecer las condiciones adecuadas para la innovación (Swanson, 1994).

Tales condiciones son entendidas como el contexto, y actúan como fenómenos no controlados directamente por la organización y son de vital importancia para que se logre el éxito o fracaso empresarial (Láscaris, 2002). En un sentido amplio, la organización difiere de su contexto, aunque existe una relación inherente con éste, el cual se tipifica en tres grandes grupos de variables, a saber, sociales, económicas y políticas; situación que hace bastante complicado establecer un concepto concreto de la organización, esto es, aún con las definiciones varias que admite la versatilidad y multidimensonalidad de las organizaciones, su concepto puede ser referido como un conjunto de unidades legales, cuya única finalidad es generar variaciones en las finanzas; o bien, pueden ser referidas concepciones similares en los campos de la psicología, la sociología, la economía e, incluso, la ciencia política (Davis y Marquis, 2005).

Así, para definir la organización es necesario presentar un concepto amplio, pero que debe ser establecido en dos partes, siendo éstas, económica y social. Lo anterior se debe, en gran medida, a que la investigación sobre el tema ha tenido matices predominantemente humanísticos (Mintzberg, 1980; Baigh, 1994; Bate, *et al.*, 2000), y sin embargo, agrega fuertes preceptos económicos en su aplicación práctica (Romme, 2003; Davis y Marquis, 2005). De esta manera, se puede aseverar que, en el contexto de los mercados modernos, el concepto tradicional —sea pues, el de ‘empresa’— no cubre del todo las condiciones y funciones en las cuales se estructuran los mercados globales, quienes definen categóricamente la funcionalidad objetiva de las unidades económicas que las constituyen (como sistema). De esta forma, ha sido la intención de los entes empresariales la que se ha convertido en un concepto genérico sobre la acción misma de los individuos en colectividad en busca de objetivos comunes, a saber, la organización, que en el consenso general es aprobada como una definición acertada (Collins English Dictionary, 2009).

No obstante, al intentar definir científicamente a la organización, bajo los rigurosos procesos que distinguen el método analítico de la ciencia, el final de la perspectiva parece ser siempre la heterogeneidad y la variabilidad estructural (Bethel y Porter, 1998; Arie, *et al.*, 1999; Walker, *et al.*, 2002).

En un sentido semántico la empresa deberá implicar connotaciones económicas en su definición, mientras que, la organización, incorporará nociones sociales que son, por extensión, bastante complejas (Bate, *et al.*, 2000). No obstante, en términos concretos,

no se puede separar la organización en sus componentes disciplinarios, ni siquiera para su estudio, puesto que el principio básico de integración, funge como restricción. Las interacciones dinámicas de la organización, tanto del entorno, como aquellas que acaecen dentro de sí misma, son inalienables, codependientes y, forzosamente, simultáneas.

No es, entonces, la definición(o teorización si se prefiere), de la organización lo que concierne, y no es que se le reste importancia, pero como un agente dinámico, su concepción descansa en las relaciones que establece, así como la forma en que dichas relaciones se establecen, ya sin tomar en cuenta con quién se establecen; de tal suerte que la organización presenta un contexto situacional y un entorno de influencia.

La teoría empresarial sólo describe las interacciones de eficiencia entre las organizaciones, pero no explica el porqué de éstas. Así, los estudios del entorno (Porter, 1980; Barney, 1991) y de las capacidades organizacionales (Peteraf, 1993; Teece, *et al.*, 1997), son sólo aproximaciones a la dinámica de los mercados, esto es, un enfoque sistémico-económico.

Dicho enfoque sistémico-económico, establece las interacciones entre unidades económicas, más no las relaciones del diseño organizacional, por lo que cabe suponer, que da por hecho que existe una relación de eficiencia interna, ya que, de otra forma, la organización no existiría. La sección siguiente aborda la relación de eficiencia interna de la organización, misma que se asienta en su diseño.

2.2 El diseño organizacional

A finales de la década de los setenta del siglo pasado, en el seno del auge en el estudio de las organizaciones, el trabajo de Mintzberg (1979) sentó las bases para el estudio de éstas, completando claramente la visión holística que ya se percibía en el exhaustivo tratado de Simón y Hall (1958)², aunque de manera rudimentaria, puesto que se contextualizaba a través de interacciones grupales en lo que se puede establecer como tres estadios de cambio: psicológico, conductuales y procesos cognitivos. Hasta ese momento, la estructura orgánica se percibía de forma implícita en la organización a través de las interacciones individuales de sus miembros, lo que le confiere a los estudios de la época matices totalmente sociales.

A través de la integración de aspectos funcionales, divisionales e integrales, Mintzberg (1980) expone una taxonomía en cinco modelos básicos, a saber, la estructura simple, burocrática, burocrática profesionalizada, divisionalizada y adhocracia. No obstante, admite la combinación de todas éstas y destaca la adhocracia como al mejor estructura posible para las organizaciones, la cual se caracteriza por su flexibilidad y adaptabilidad a los cambios. En cualquiera de sus estructuras, el autor

²Naturalmente, no se menosprecia el trabajo de Etzioni (1975), Aldrich (1979), entre otros, que contribuyeron sustancialmente al integrar perspectivas diversas —aunque más que nada sociales— al estudio de las organizaciones.

denota la existencia de categorías de trabajo, que van desde las estratégicas hasta las operativas rutinarias.

Lo anterior, pone de manifiesto que la estructuración organizacional es sólo un parte del diseño orgánico. La verdadera importancia radica en la estructuración relacional, ya que a la par del logro de un buen diseño organizacional se espera que la empresa adquiera cierta flexibilidad en la admisión de nuevos conocimientos (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Justamente, el flujo de información, en el entendido de elementos cognitivos, figura como un elemento de alta relevancia en el diseño organizacional, sin embargo, éste descansa en la forma como se distribuyan las tareas y actividades, por lo que es importante aquí una desambiguación importante que se ha omitido en la mayoría de los tratados actuales. El diseño organizacional no es un proceso, ni una acción continuada, ya que su finalidad es el logro de la eficiencia funcional bajo las condiciones imperantes para la organización, de tal suerte que el entorno se vuelve una aplicación relativa de aquellos factores que inciden en la operatividad organizacional, es decir, aquellos elementos que tienen relación con variables de naturaleza económica. Al omitir esta parte se incurre en un error de percepción.

El modelo de cinco de Mintzberg (1980), expone claramente una serie de aspectos a considerar en la conformación organizacional, tales como la estructura, la coordinación, los parámetros de diseño y los factores contingenciales; sin embargo, no explica las relaciones entre ellos de manera concreta. Aunque la aproximación de Dean *et al.* (1992), que establece dogmáticamente dos diferenciaciones para interpretar la estructura organizacional, a través de la subordinación o bien del *empowerment*, deja en claro la relevancia en este aspecto de los medios de control. Ahora bien, si la organización depende del control, entonces los esquemas para el diseño organizacional debieran estar orientados a éstos, pese a que la teoría de la organización destaca claramente que sólo existen tres tipos de control: exógenos, endógenos y sociales (Ouchi, 1979)³.

Quizá por la relevancia que ha tenido la indagación organizacional en aspectos sociales y humanísticos, el control social parece ser el mejor documentado. Caracterizado por el resultado de interacciones entre colaboradores de cualquier organización, la cultura y el ambiente, así como el manejo de éstos como herramientas del control, se sitúan en la continuidad social de la organización, es decir, el desarrollo (Bate, *et al.*, 2000).

Se denota que la complejidad relacional entre la cultura y el diseño organizacional, ha obligado a un estudio separado, donde los aspectos sociales se alienan de los funcionales y operativos, aún reconociendo el alto grado de interrelación que guardan.

³En su trabajo original, Ouchi (1979), se refiere a estas condiciones bajo los rubros de mercado, burocracia y clanes, donde los controles endógenos hacen referencia al esquema de mercado, es decir, un modelo de retribuciones-contribuciones; por otra parte, los controles endógenos (burocracia) resaltan la contribución individual a la colectividad por motivaciones propias de los colaboradores. Finalmente, los aspectos sociales (o de clan, de acuerdo con el autor), se refieren a la homogeneización y extensión de los objetivos organizacionales a todos sus colaboradores.

Tal diferenciación ocurre de dos formas, una desde la perspectiva de los procesos (Nonaka y Takeuchi, 1995), y la otra, desde el enfoque de la interacción social-cultural (Baligh, 1994). En cualquier caso, la cultura organizacional figura como el resultado de las interacciones sociales dentro de cualquier entidad empresarial.

El diseño organizacional es, pues, la integración de la estructura, las funciones, tareas, actividades y las interacciones sociales que acaecen en la organización, considerando las variaciones externas del entorno, para garantizar la eficiencia y, por ende, el logro de los objetivos, a través de medios de control eficaces, que ofrecen como producto un conocimiento integrado, o bien, institucionalizado. Empero, si todas las organizaciones comparten esta condición del diseño, entonces, si se encuentran en el mismo medio debieran buscar la eficiencia, esto apelando, naturalmente, a la concepción económica de la organización, es decir, la empresa. Esta situación se aborda en la sección siguiente.

2.3 La competitividad

Uno de los aspectos más discutidos en las últimas décadas ha sido la capacidad para establecer relaciones dinámicas de las organizaciones, bajo condiciones no controladas, de tal suerte que puedan resultar beneficiosas a nivel global, mismas que, en tal caso, se definen como relaciones de competencia.

En las secciones previas se establecieron dos conceptos muy importantes para el estudio de la administración empresarial. El primero de ellos fue la organización, como un agente dual, económico y social; mientras, el otro, fue el diseño organizacional, entendido como el cúmulo de procesos formales que se reflejan en la estructuración funcional, operativa y procesual de las organizaciones.

En esta sección se aborda un tema que, aunque parezca un tanto separado de la consecuencia de este documento, debe ser estudiado por la relación que guarda con los conceptos ya expuestos.

La competitividad sólo puede ser situada en el marco teórico del estudio organizacional bajo dos enfoques principales. El primero de ellos postula la competitividad como una condición del entorno (Porter, 1980; Powell, 1992; Peteraf, 1993; Mata, *et al.*, 1993; Rindova y Fombrun, 1999), donde un cúmulo de factores, generalmente no controlados por los agentes participantes, suman un todo que puede resultar propicio para algunos de éstos. Mientras, el segundo denota ciertas capacidades que poseen las organizaciones para generar posiciones atractivas y beneficiosas en el mercado en el que compiten (Jhonston y Vitale, 1988; Barney y Hansen, 1994; Oliver, 1997; Stabell y Fieldstad, 1998). En todo caso, la competitividad prefigura como el sistema empresarial que desarrollan las organizaciones con su entorno, *lato sensu*, de tal forma que se implican los competidores y otros elementos asociados a éstas.

Dados los matices estratégicos que adquiere el concepto en el estudio de las organizaciones, queda claro que, la generación y uso eficaz del conocimiento es la base de los esquemas competitivos empresariales (Láscaris, 2002), ya que la empresa debe ser capaz de utilizar sus recursos para poder obtener ventaja respecto a sus

competidores. Esta situación, justamente, es la prioridad de la competitividad, ya que, de hecho, sólo existe en la colectividad empresarial, sea pues, un entorno dado, con características particulares.

De esta suerte, se ha estipulado que la competitividad en las organizaciones debe ser el fin estratégico más amplio de éstas (Porter, 1980), lo cual se complica cuando las restricciones situacionales son más pronunciadas sólo en algunas organizaciones y, aún así, sigue existiendo la noción de ventaja competitiva (Barney, 1991). No obstante las inconsistencias que se presentan en entornos heterogéneos, la competitividad en el estudio organizacional se entiende desde el punto de vista del desempeño, donde el logro de rendimientos extraordinarios bien puede fungir como el indicador de su existencia, aunque no se conozca su naturaleza o funcionalidad (Powell, 2001).

¿Podría significar lo anterior que la competitividad existe de manera casual o espuria? En lo absoluto, sin embargo, es de interés dejar en claro que la ventaja competitiva depende en gran medida de situaciones específicas para su existencia y de condiciones relativas para su logro.

Y es que, tales situaciones específicas pueden encontrarse dentro de la organización, su cadena de valor, el entorno, o cualquier condición que implique a la organización, es decir, no existe una condición predeterminada para generar ventaja competitiva, sino, más bien, un aprovechamiento de las condiciones para sacar el mejor partido de éstas. Asimismo, la posición que confiere la ventaja competitiva como favorable dependerá de las acciones que realicen los competidores e, incluso, las organizaciones asociadas al proceso productivo o de distribución.

Para fines de este estudio, es necesario rescatar que la ventaja competitiva presenta aspectos estratégicos en los cuales la organización puede incidir, aunque existen otros en los que no. De esta forma, generar las condiciones organizacionales suficientes para poder aprovechar alguna ventaja relativa (no competitiva) es la principal oportunidad del diseño organizacional, puesto que la verdadera estrategia, radica en poder sostener dicha ventaja (Barney, 1991).

2.4 La innovación

La innovación en las organizaciones se vuelve bastante compleja cuando se aborda desde la perspectiva organizacional, ya que ésta ocurre en diversos niveles de la organización, así como fuera de ella, donde el principal factor para su existencia en la necesidad de adaptabilidad del sistema organizacional para responder a los cambios del entorno, por lo que la mejor definición para la innovación será aquella que se refiera a la implementación de ideas y procesos dentro de la organización (Evan y Black, 1967).

De acuerdo con Láscaris (2002), para que ocurra la innovación se necesita más que la presencia del conocimiento o la capacidad misma de generar innovación potencial, se precisa de un trabajo conjunto de competitividad, estrategia y adaptabilidad. Complementariamente, es de notar que los aspectos estratégicos que rodean a la innovación como una condición controlable por parte de las organizaciones la

diferencian del concepto de competitividad, puesto que la innovación no necesariamente requiere de la interacción con otras organizaciones o su entorno.

Evan y Black (1967) establecieron claramente que la innovación sólo puede ocurrir a través del descubrimiento de una idea, o bien el desarrollo de ésta, la cual, al ser implementada exitosamente, se puede considerar como una innovación. Se recupera la noción de la implementación como una función social propia de la estructura organizacional, en la que se presenten de manera acertada los beneficios o acciones favorables para el logro de los objetivos propuestos, lo cual deviene de la buena estructuración organizacional, normalmente asociada al tamaño, aunque actualmente, es más adecuado hacer referencia a una estructura orgánica eficiente.

Aunque no necesariamente desde un aspecto tecnológico, la innovación radica en la manera como fluye la información dentro de la organización. El constante cambio del entorno y la necesidad de flexibilizar la estructura organizacional para garantizar su supervivencia genera situaciones obligadas de innovación en los aspectos referentes al manejo y aplicación de información (Swanson, 1994). Al sumar esta aplicación de información se puede hablar del aprendizaje organizacional como un proceso integrador de las percepciones, procesos y condiciones de la innovación, ya que el éxito, o bien ocurrencia de ésta implica la aplicación o gestión de capacidades organizacionales (Danneels, 2002).

En este tenor, sea pues, organizacionalmente, existen tres condiciones que favorecen el desarrollo de innovación. La primera de ellas alude al impacto de la innovación de manera interna, esto es, los cambios que implica, tales como costos, reconstituciones, entre otros; una segunda condición es la estructura organizacional, que implica aspectos tales como el nivel de profesionalización e integración, ya que de esta dependen el desarrollo o inhibición de las nuevas ideas que, a la postre, se convertirán en innovaciones. Finalmente, se encuentran los atributos de las relaciones organizacionales, que bien puede referirse como el flujo de información, formalización en los procesos, alto grado de comunicación, entre otros similares, ya que de éstos depende una mejor integración de las innovaciones (Evan y Black, 1967).

3. DISCUSIÓN

La integración de los cuatro conceptos presentados en la sección anterior, siendo éstos, la organización, el diseño organizacional, la competitividad y la innovación, ofrece una base sólida para la estructuración de una teoría dinámica que pueda crear generalizaciones aplicables a cualquier organización. Se partirá de definir a la organización de acuerdo a lo expuesto en el presente documento.

La figura 1, muestra la relación dinámica del diseño organizacional. De esta forma se percibe la organización como un ente dual, compuesto por una infraestructura económica y otra social. La parte económica de la organización atiende al concepto de empresa y responde a aspectos de acción dentro de la organización, a saber, lo operacional y lo funcional, quedando representados sendos aspectos por acciones y sistemas. Por otro lado, la infraestructura social queda constituida por las interacciones

entre los colaboradores de la organización, mismas que tienen una variedad de formas, tales como cultura, costumbres, entre otros similares resultantes de la acción social dentro de la organización. Ambas partes, o sea, la social y económica, se integran a través de una superestructura, la configuración funcional de la organización, que es el resultado del diseño organizacional.

Ahora bien, tratando aspectos epistemológicos —si se permite la intervención—, la finalidad del diseño de las organizaciones es la eficiencia de éstas (Simón, 1991; Rico et al. 2004), no la estructura, la cual es el producto concreto de un diseño exitoso, de lo contrario no existiría como tal. El propio Mintzberg (1971), define la funcionalidad operativa de las organizaciones sobre el trabajo administrativo, aun sin explicar su estructuración u operatividad.



Figura 1. La dinámica del diseño organizacional.

Fuente: Construcción propia.

Los estudios sobre el diseño organizacional, se han limitado a ser de naturaleza ciento por ciento descriptiva. De esta forma, el estudio de casos de éxito, o bien de empresas aún en marcha, complica demasiado teorizar el diseño organizacional, puesto que es un estudio *ex post* a las condiciones de fracaso o éxito, incluso en aspectos de alta incertidumbre, como por ejemplo, los cambios institucionales, la presencia de economías emergentes o entornos turbulentos (Smets, *et al.*, 2012).

De acuerdo con Rico y Fernández (2002), las definiciones sobre el diseño organizacional giran en torno al cumplimiento de objetivos. Ahora bien, esta suposición establece por defecto que los objetivos deben buscar la eficiencia, cuando no necesariamente es de esta forma, puesto que, *stricto sensu*, ninguna estructura puede ser considerada como óptima, sino adecuada (Mintzberg, 1978); más aún, ningún administrador puede tomar una decisión que maximice beneficios, sino que cumpla

satisfactoriamente con las necesidades imperantes, sea pues, un hombre administrativo y no económico (March y Simón, 1958).

Este es un punto importante del debate, partiendo del hecho que las organizaciones buscan maximizar beneficios, lo cual logran a través de establecer objetivos, enfocados a la eficiencia, mismos que sólo pueden ser alcanzados mediante una estructura organizacional adecuada, entonces, el diseño orgánico tiene que ser una conjunto de atributos modificables estructuralmente, de tal suerte que garanticen el mejor desempeño empresarial (ya siendo atendido el concepto en el contexto económico). Sin embargo, esto sólo se puede lograr a través de la generación de innovaciones, las cuales sólo son requeridas en la medida que la organización participa en entornos altamente competitivos. Complementariamente, gran parte de la literatura revisada acepta la premisa de que la competitividad depende en buena medida de la capacidad de innovación (Evan y Black, 1967; Swanson, 1994)

Por tanto, la ventaja competitiva sólo puede ser resultado de un proceso organizacional de innovación, puesto que ésta última sólo ocurre si las condiciones estructurales se lo permiten, mientras que aquélla sucede bajo condiciones dadas; esto es, mientras el diseño organizacional permite la gestión de innovación, la generación de ventaja competitiva dependerá de la forma como las innovaciones, los recursos y la estructura puedan generar un posición ventajosa para la empresa (Ver figura 2).

Así, la organización no puede ser entendida fuera del sistema en el que se encuentra, ni mucho menos perder la noción sistémica que tiene hacia dentro de sí misma, puesto que el agente principal de cualquier cambio, es la estructura organizacional que presenta.

La estructura es resultado del diseño organizacional, por lo que no puede entenderse como un proceso, ya que es un precedente y no un activo estratégico de las organizaciones. No obstante, la acción misma del diseño tiene un manifiesto dinámico, responsable de la gestión administrativa de toda la organización que, si se observa desde un punto de vista de mercado, funciona como una empresa, mientras, si se observa desde una perspectiva administrativa, no es más que una unidad organizativa, cuya acción es la continuidad de las interacciones sociales resultantes del diseño, es decir, el desarrollo organizacional. Así, el flujo eficiente de información en la organización generará el aprendizaje que permitirá la consolidación de ésta como una institución, puesto que el conocimiento no es tal hasta que se encuentra integrado en algún proceso, actividad o tarea, o sea, cuando es formalizado e integrado en la organización.



Figura 2: La relación del diseño organizacional con la competitividad y la innovación.
Fuente: Construcción propia.

De esta forma, el diseño organizacional atiende a actividades funcionales, mientras que el desarrollo organizacional corresponde al resultado de las interacciones sociales, anidadas en la organización. Cuando al fin se logra la integración de todos los elementos se tiene una institucionalización.

En este punto, es importante señalar el enfoque institucional abarca implicaciones cognitivas, normativas y regulatorias de las estructuras de tal suerte que se garantice la estabilidad en el comportamiento colectivo, mismo que se logra a través de los medios de control. La institucionalización se encuentra, entonces, en el cúmulo de elementos intangibles que componen la organización, aquellos distintivos y connotativos de ésta, sea pues, en la cultura, la estructura y los procesos organizacionales (Davis y Marquis, 2005).

4. CONCLUSIONES

Hasta ahora, se han presentado cuatro conceptos que contribuyen al supuesto de que, en forma conjunta, se encuentra la teoría de la organización, sin embargo, es importante jerarquizar la ocurrencia de los mismos. Ya Simón (1991), ha presentado un amplio debate sobre las distinciones generales de las unidades económicas y las organizaciones, en el cual las relaciones de eficiencia con el entorno dependerán del nivel de transacciones sociales y financieras que tengan lugar en un momento dado. Así, no importa tanto si los mercados son eficientes o no, sino qué es lo que hace que funcionen bien o mal en un determinado contexto y bajo qué causas.

De esta forma, no se puede establecer un concepto sobre la organización, pero sí se pueden concretar las relatividades que establece con su medio y consigo misma. El entorno es de naturaleza social, ya que las transacciones de mercado se forjan en el trajín de la economía como acción colectiva, sea microeconómica o macroeconómica, sus preceptos generales se replican en un sistema y otro. Justamente, es el enfoque de sistemas el que permite un alcance más amplio sobre la teoría organizacional, sin las

parcialidades ni limitaciones que restringe el estudio de caso. Puede decirse, entonces, que toda estructura organizacional está inscrita en un sistema, es por ello que los individuos—apelando a la definición de empresa en la economía neoclásica— no pueden afectar el diseño orgánico, pues lo viven y definen bajo las condiciones que demarca el sistema operante.

Para hacer referencia a las conciliaciones que requieren las organizaciones hacia su interior, se parte del supuesto de que éstas son entes racionales (Weber, 1968), que buscan la maximización de sus beneficios a través de la conciliación de sus integrantes, de tal suerte que no pueden afectar el diseño organizacional, puesto que sólo actúan sobre la estructura, generando interacciones e interrelaciones sociales que son incorporadas a la organización a través de la formalización de los procesos, por lo que la institucionalización sólo puede ocurrir a través de la profesionalización de las actividades e interacciones sociales, es decir, mediante la documentación funcional, por lo que, aunque se presente como un reflejo cultural, todos los elementos institucionales son intangibles, hasta que se integran a la organización.

No obstante que la mayoría de los estudios sobre el diseño y la estructura organizacional *per se* carecen de una universalidad aplicable (Barrios, 2009), la constitución de una teoría del diseño enfocada a las relaciones resultantes de la acción colectiva de las organizaciones, la acción dinámica que genera la innovación y la competitividad, puede ofrecer resultados altamente satisfactorios al presentarse de manera holística, puesto que la empresa como objeto de estudio sólo existe en la colectividad del mercado, mientras que la organización se crea en la unicidad.

Esta dinámica es lo que determina la innovación como una acción resultante de estímulos externos en un micro entorno social, unificado por la colaboración de un fin que se integra y representa en un simbolismo institucionalizado (Rico y Fernández, 2002), y se proyecta a un macro entorno que genera una dinámica mayor en un círculo virtuoso creador de entes vivos, activos, mediante la acción del diseño.

Finalmente, sólo resta agregar que el presente trabajo es una primera aproximación para la construcción de una teoría sobre el diseño organizacional, en la que se integra la innovación y la competitividad organizacionales como activos dinámicos, que permiten la creación y modificación de las organizaciones al establecer un sistema de mejora bidireccional. En este punto, se abren varias líneas de investigación a tratar, tales como la demostración de la generación causa-efecto entre innovación y competitividad, el diseño organizacional como acción experimental de la eficiencia, los efectos de las estructuras orgánicas en la economía de mercado y otras tantas que podrían completar adecuadamente una teoría unívoca de la organización.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldrich, H. (1979). *Organizations and Environments*. New Jersey: Prentice Hall.
- Arie, L., Long, C., Carroll, T. (1999). The Coevolution of New Organizational Forms. *Organization Science*, 5(10), 535-550.
- Baligh, H. (1994). Components of Culture: Nature, Interconnections, and Relevance to the Decisions on the Organization Structure. *Management Science*, 1, (40), 14-27.

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1(17), 99-120.
- Barney, J., Hensen, M. (1994). Trustworthiness as a Source Competitive Advantage. *Strategic Management Journal. Special Issue*, 15, 175-190.
- Barrios, D. (2009). *Diseño Organizacional Bajo un Enfoque Sistémico para Unidades Empresariales Agroindustriales*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Colombia.
- Bate, P., Khan, R., Pye, A. (2000). Towards a Culturally Sensitive Approach to Organization Structuring: Where Organization Design Meets Organization Development. *Organization Science*, 2(11), 197-211.
- Bethel, J. Porter, J. (1998). Diversification and the Legal Organization of the Firm. *Organization Science*, 1(9), 49-67.
- Collins English Dictionary (2009). *Complete & Unabridged 10th Edition*. Recuperado de <http://dictionary.reference.com/browse/enterprise>
- Danneels, E. (2002). The Dynamics of Product Innovations and Firm Competences. *Strategic Management Journal*, 12(23), 1095-1121.
- Davis, G. y Marquis, C. (2005). Prospects for Organization Theory in the Early-Twentieth-First Century: Institutional Fields and Mechanisms. *Organization Science*, 4(16), 332-343.
- Dean, J., Joon Yoon, S., Susman, G. (1992). Advanced Manufacturing Technology and Organizational Structure: Empowerment of Subordination. *Organization Science*, 2(3), 203-229.
- Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- Evan, W., Black, G. (1967). Innovation in Business Organizations: Some Factors Associated with Success or Failure of Staff Proposals. *The Journal of Business* 4(40), 519-530.
- Láscaris, T. (2002). Estructura Organizacional para la Innovación Tecnológica. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación*, 3, Mayo-Agosto.
- March, J., Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Mata, F., Fuerst, L., Barney, J. (1995). Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis. *MIS Quarterly*, 4(19), 487-505.
- Mintzberg, H. (1971). Managerial Work: Analysis from observation. *Management Science*, 2(18), B97-B110.
- Mintzberg, H. (1978). *The Structuring Organizations: A Synthesis of Research*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 3(26), 322-341.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- Ouchi, W. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 9(25), 833-848.

- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-19
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press: New York.
- Powell, T. (1992). Organizational Alignment as Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 2(13), pp. 119-134.
- Powell, T. (2001). Competitive Advantage: Logical and Philosophical considerations. *Strategic Management Science*, 9(22), 875-888.
- Rico y Fernández (2002). Diseño de las organizaciones como proceso simbólico. *Psicothema*, 14(2), 415-125.
- Rindova, V., Fombrun, C. (1999). Constructing Competitive Advantage: The Role of Firm-Constituent Interactions. *Strategic Management Journal*, 8(20), 691-710.
- Romme, A. (2003). Making a Difference: Organization as a Design. *Organization Science*, 5(14), 558-573.
- Simon, H. (1991). Organizations and Markets. *Journal of Economic Perspectives*, 2(5), 25-44.
- Smetes, M., Morris, T. y Greenwood, R. (2012). From Practice to Field: A Multilevel Model of Practice-Driven Institutional Change. *Academy of Management Journal*, 4(25), 877-904.
- Stabell, C., Fjelstad, D. (1998). Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops and Networks. *Strategic Management Journal*, 5(19), 413-437.
- Swanson, E. (1994). Information Systems Innovations among Organizations. *Management Science*, 9(40), 1069-1092.
- Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533
- Walker, G., Madsen, T., Carini, G. (2002). How does Institutional Change Affect Heterogeneity among Firms?. *Strategic Management Journal* 2(23), 89-104.
- Weber, M. (1968). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. Trad. J. Medina Echavarría. México: Fondo de Cultura Económica.
- Weiss, R. (2000). Taking Science Out of Organization Science: How would Postmodernist Reconstruct the Analysis of Organizations. *Organization Science*. 6(11), 709-731.